Relève agricole – Étapes de la planification et liste de vérification

C. Wenger

Fichetechnique

COMMANDE N° 10-026 AGDEX 812 MARS 2010
Complément de la fiche technique n° 10-024 du MAAARO, intitulée *Éléments du plan de relève d'une entreprise agricole*
Imprimé en octobre 2010

INTRODUCTION

Il y a bien des façons de décrire la planification de la relève. On peut parler d'une démarche de longue haleine qui vise le transfert, de la génération des fondateurs ou retraités à celle qui lui succède, des connaissances, des compétences, du travail, de la gestion, de la direction et des droits de propriété. Cette démarche suppose la création, la protection et enfin la cession des éléments d'actif de l'entreprise agricole en vue de l'atteinte d'objectifs personnels, familiaux et commerciaux.

Chaque entreprise agricole familiale étant unique, il n'existe pas de démarche unique qui convienne à toutes les situations. Il est important de comprendre que l'entreprise agricole familiale (et, par conséquent, la planification de la relève) repose sur l'interaction entre personnes liées par des liens familiaux puissants qui prennent des décisions touchant l'entreprise agricole.

Les agriculteurs peuvent être admissibles à une aide financière sous forme de partage des coûts pour l'élaboration d'un plan de relève en vertu du volet Développement des entreprises agricoles de l'initiative Cultivons l'avenir. En participant à un atelier Faites fructifier les profits de votre ferme et en élaborant un plan d'action pour leur exploitation agricole, les agriculteurs peuvent accéder aux possibilités d'apprentissage et aux services consultatifs suivants :

- une évaluation financière de l'exploitation agricole (qui peut soutenir l'élaboration d'un plan financier);
- l'amélioration des compétences en agriculture (qui peut soutenir la formation de la relève et l'amélioration d'autres compétences);
- la planification spécialisée de l'entreprise (qui peut inclure l'élaboration d'un plan de relève);
- des services de mise en œuvre du plan d'entreprise (qui peuvent aider à payer certains frais de mise en œuvre du plan de relève, comme les documents juridiques liés au transfert de la propriété).

Pour obtenir d'autres renseignements sur chacun de ces éléments, communiquer avec le MAAARO par téléphone, au 1 888 479-3931, ou consulter son site Web, à www.ontario.ca/cultivonslavenir. Les demandeurs doivent satisfaire aux critères d'admissibilité et se conformer à toutes les conditions du programme, et présenter leur demande de financement des projets en deçà des dates limites pour être admissibles à l'aide financière à frais partagés.

SECTION 1 — MÉTHODE SYSTÉMATIQUE

QUELLES SONT LES ÉTAPES DE LA PLANIFICATION DE LA RELÈVE?

La planification de la relève se fait par étapes. Même si ces étapes n'ont pas toutes la même importance et qu'elles sont parfois difficiles à classer selon un ordre séquentiel, il peut être utile de diviser la démarche en quelques grandes étapes. La présente fiche technique résume justement ces étapes.

Étape préliminaire : Ouverture des lignes de communication, définition des objectifs et des buts poursuivis, identification du ou des successeurs et évaluation de la compatibilité des buts et des objectifs.

Étape 1 : Collecte et analyse de données.
Étape 2 : Formulation des solutions envisagées.
Étape 3 : Prise des décisions préliminaires.
Étape 4 : Conception, élaboration, rédaction et révision.
Étape 5 : Mise en œuvre et surveillance.

Comme il a été mentionné plus haut, il est important de comprendre que ces étapes ne se présentent pas

Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales
Ontario

nécessairement selon un ordre précis, qu'il soit séquentiel ou autre. Obligatoirement, certaines étapes sont préalables à d'autres, mais certaines autres peuvent se réaliser concurremment à d'autres ou encore suivant un ordre tout à fait aléatoire.

ÉTAPE PRÉLIMINAIRE

Ouverture des lignes de communication

La première étape, cruciale, qui s'impose avant même d'envisager toute forme de relève, consiste à ouvrir les lignes de communication entre générations. Une fois le dialogue amorcé, chacun commence à réfléchir à son rôle futur dans l'entreprise agricole.

Définition des objectifs et des buts personnels, familiaux et commerciaux

Une fois les pourparlers entamés, les fondateurs et les successeurs éventuels doivent préciser leurs objectifs, leurs buts et leurs attentes sur les plans personnel, familial et commercial.

Identification du ou des successeurs

Au moment de préciser leurs objectifs et leurs buts, les enfants doivent se demander s'ils ont envie de prendre une part active à l'exploitation de l'entreprise. Si la perspective leur sourit, ils sont dès lors considérés comme des successeurs éventuels et le processus menant à la passation des pouvoirs se trouve entamé. Autrement, les échanges et les décisions portent essentiellement sur la protection du patrimoine familial et la cessation des activités agricoles.

Évaluation de la compatibilité des buts et objectifs

Une fois le ou les successeurs identifiés, les membres de la famille doivent évaluer en toute honnêteté la compatibilité des buts, des objectifs et des attentes de chacun sur les plans commercial et personnel. Ils doivent se doter d'une stratégie destinée à venir à bout de toute incompatibilité ou divergence majeure.

Le but est d'arriver à un consensus (entre fondateurs et successeurs) sur les principaux buts et objectifs. Par exemple, il se peut que le ou les successeurs aient envie de prendre tout de suite la relève et que les fondateurs (leurs parents) aient de leur côté l'intention de rester indéfiniment aux commandes. Ce sont là des objectifs incompatibles dont il faut discuter.

Pour le moment, les fondateurs doivent évaluer quels seront leurs besoins financiers à la retraite. Le ou les successeurs doivent pour leur part se demander ce qu'ils ont les moyens de payer. Il est important de s'attarder à la viabilité et à la rentabilité de l'exploitation agricole.

On peut pour cela retenir les services d'un facilitateur de l'extérieur qui guidera les échanges, notamment ceux qui portent sur les objectifs, buts et attentes des membres de la famille. Les objectifs et buts sont influencés par un certain nombre de facteurs dont les antécédents familiaux, les valeurs familiales, les conflits de personnalité, la dynamique des rapports familiaux, le favoritisme, les problèmes inhérents aux grandes étapes de la vie et les défis qui s'y rattachent.

ÉTAPE 1 : COLLECTE ET ANALYSE DE DONNÉES

La première étape, celle de la collecte et de l'analyse de données, vise, entre autres, les objectifs suivants :

- améliorer les connaissances générales de la famille en matière de planification de la relève;
- réunir les données techniques pertinentes (financières surtout);
- analyser la viabilité et la rentabilité financières de l'entreprise agricole;
- étudier diverses données techniques.

Améliorer les connaissances générales de la famille en matière de planification de la relève

Les membres de la famille ont besoin de parfaire leurs connaissances en ce qui a trait à la planification de la relève, soit par des lectures, soit par la participation à des ateliers ou à des séminaires.

Réunir les données techniques pertinentes

Il s'agit ensuite de réunir les données techniques pertinentes au sujet de la ferme. Rassembler testament, procurations, déclarations de revenus, états financiers, ententes financières en cours, données sur l'épargne-retraite, contrats commerciaux et autres ententes ayant une portée juridique, etc. Identifier les éléments qui manquent. Cette étape est un préalable à l'analyse de la situation financière de l'entreprise agricole qui permettra d'en évaluer la viabilité et la rentabilité.

Analyser la viabilité et la rentabilité financières de l'entreprise agricole

Une fois l'information financière réunie, utiliser les états financiers pour analyser la situation financière passée et actuelle de l'entreprise agricole.

Se faire une idée de la situation financière actuelle relative de la ferme et de sa rentabilité en comparant sa performance financière aux normes de l'industrie. Établir des prévisions de trésorerie et un bilan

prévisionnel de manière à explorer les perspectives financières et la viabilité de l'entreprise à plus ou moins long terme.

Une entreprise se doit d'être rentable et viable. Si elle ne rapporte pas suffisamment d'argent aujourd'hui, il faut se demander quels changements pourraient être apportés pour s'assurer d'un retour à la rentabilité à court terme.

Déterminer si l'entreprise rapporte actuellement suffisamment d'argent (c.-à-d. de profit) pour faire vivre un autre ménage, assurer la sécurité financière des fondateurs retraités et permettre aux successeurs d'exploiter une entreprise viable. C'est ici le moment de déterminer à combien s'établit le coût de la vie de la famille. Tenir compte des grands changements qui s'annoncent et qui risquent d'avoir des répercussions sur les besoins financiers de la famille au cours des années à venir (p. ex. mariage d'un membre de la famille actif dans l'entreprise, naissance d'enfants, construction d'une maison, etc.).

Étudier diverses données techniques

Tenir compte de diverses données techniques, notamment sur la façon dont se fera la cession, sur les perspectives financières, les considérations fiscales et juridiques, et les structures d'entreprise. Ces données seront utiles pour la deuxième étape cruciale, celle de la formulation des solutions envisagées.

ÉTAPE 2 : FORMULATION DES SOLUTIONS ENVISAGÉES

C'est ici qu'est utile l'information réunie à l'étape préliminaire et à l'étape 1. Il faut formuler des solutions portant notamment sur :

- les possibilités de cession des droits de propriété par achat, location, don, legs, etc.;
- les leviers de financement internes et externes;
- les structures d'entreprise possibles (à propriétaire unique, sociétés de personnes, sociétés par actions, etc.);
- les considérations juridiques (p. ex. testament, procuration) et les mécanismes de résolution de conflits à prévoir dans les ententes commerciales;
- les stratégies fiscales et la portée fiscale des décisions.

Élaborer différents scénarios et prévoir les mesures d'urgence à prendre dans l'éventualité, notamment, de désaccord, de catastrophe, de décès, d'invalidité ou de divorce. Faire preuve de souplesse. Un bon facilitateur peut guider la famille dans sa démarche et se révéler de bon conseil.

Il est recommandé d'identifier une équipe de conseillers. Cette équipe, qui peut comprendre un facilitateur, un comptable et un avocat, est en mesure de donner des conseils sur les différentes possibilités qui s'offrent au fur et à mesure de l'élaboration du plan. Peuvent aussi s'ajouter à l'équipe, un prêteur ou un conseiller en crédit, un conseiller auprès des entreprises (qui peut être le facilitateur, mais pas nécessairement), un planificateur financier, un spécialiste des assurances et, bien entendu, des membres de la famille d'agriculteurs. Il est bon de réunir l'équipe pour discuter des buts, des objectifs, des attentes et des solutions envisagées.

Il est important que la famille reste aux commandes, car il s'agit de son plan de relève.

ÉTAPE 3 : PRISE DES DÉCISIONS PRÉLIMINAIRES

À ce point-ci, la famille a besoin de prendre des décisions préliminaires sur l'orientation du plan et doit commencer à concentrer ses efforts en fonction des préférences, des objectifs, des buts et des attentes de chacun ou de la famille. L'équipe de conseillers peut donner son avis et faire des commentaires et des suggestions sur les différentes solutions et décisions envisagées.

Une fois que la famille s'est entendue sur la façon de procéder, l'objectif à atteindre et l'échéancier, elle doit consigner l'information dans une ébauche de plan.

ÉTAPE 4 : CONCEPTION, ÉLABORATION, RÉDACTION ET RÉVISION

Une fois les décisions préliminaires prises et certaines des mesures envisagées consignées dans une ébauche, il reste à préciser le plan et à prendre certaines décisions. Il arrive que des familles éprouvent le besoin de revenir sur des décisions pour envisager de nouvelles solutions. Encore une fois, la démarche n'est pas nécessairement linéaire. L'important est de se sentir à l'aise avec les décisions qui sont prises.

Le plan écrit contient toutes les décisions qui sont prises et décrit la meilleure façon de réaliser les souhaits des membres de la famille en ce qui a trait à l'entreprise familiale. Il comporte les éléments suivants :

- résumé du plan global;
- aperçu de l'entreprise;
- plan stratégique avec description des buts et des attentes de l'entreprise et des personnes;
- plan de retraite;

- plan de transfert de la gestion, de la direction et du travail;
- plan financier;
- plan d'action et calendrier de mise en œuvre;
- documents à l'appui.

Le plan écrit peut aussi comprendre ce qui suit :

- plan de formation et de perfectionnement pour la relève;
- plan de communication;
- plan d'urgence.

Une fois les décisions documentées, les conseillers revoient le plan, disent ce qu'ils en pensent, le commentent et donnent des conseils, après quoi la famille doit l'étudier et en discuter. Chacun doit avoir l'occasion de s'exprimer. Les modifications et révisions nécessaires doivent être faites.

Pour plus d'information sur la teneur d'un plan, se reporter à la fiche technique n° 10-024 *Éléments du plan de relève d'une entreprise agricole.* Pour la commander, voir les directives qui figurent à la fin de la présente fiche technique.

ÉTAPE 5 : MISE EN ŒUVRE ET SURVEILLANCE

Le meilleur plan qui soit se révélera inutile s'il ne se concrétise pas. Il doit donc être pratique et facile à mettre en œuvre. La distribution de copies du plan aux membres de la famille peut contribuer à créer une atmosphère d'ouverture et à aplanir les inquiétudes et éventuelles mésententes pendant l'élaboration du plan. Il est important de respecter les échéances qu'on s'est fixées.

Suivre les progrès réalisés au fil de l'élaboration du plan. Des problèmes peuvent surgir et appeler des modifications. La souplesse est la clé. S'il faut corriger le tir relativement à un aspect quelconque du plan, il est important de le faire.

Enfin, donner à César ce qui revient à César; souligner les mérites de chacun.

SECTION 2 — LISTE DE VÉRIFICATION ÉTAPE PAR ÉTAPE

Voici une liste de vérification qui reprend la démarche décrite ci-dessus en faisant ressortir les points clés sur lesquels s'arrêter à chaque étape.

La liste de vérification devrait aider les familles d'agriculteurs (et leurs conseillers) à situer où ils en sont dans la planification de la relève, à voir ce qu'il reste à faire et à identifier les lacunes.

ÉTAPE PRÉLIMINAIRE

- ☐ On a examiné tous les outils et le soutien disponibles par l'intermédiaire du volet Développement des entreprises agricoles de l'initiative Cultivons l'avenir (www.ontario.ca/cultivonslavenir).
- ☐ La famille a participé à un atelier Faites fructifier les profits de votre ferme, puis évalué la situation actuelle de l'entreprise agricole, établi l'ordre de priorité des principaux objectifs pour celle-ci et cerné les mesures à prendre pour atteindre ces objectifs.

La famille est au courant des possibilités d'aide financière à frais partagés pour :

- ☐ une évaluation financière de l'exploitation agricole (qui peut faciliter l'élaboration d'un plan financier);
- ☐ l'amélioration des compétences en agriculture (qui peut soutenir la formation de la relève);
- ☐ la planification spécialisée de l'entreprise (qui peut inclure l'élaboration d'un plan de relève);
- ☐ des services de mise en œuvre du plan d'entreprise (qui peuvent aider à payer certains frais de mise en œuvre du plan de relève, comme les documents juridiques liés au transfert de la propriété).

Ouverture des lignes de communication

- ☐ La participation éventuelle de la famille dans l'entreprise a été discutée et les lignes de communication sont ouvertes.

Définition des objectifs et des buts personnels, familiaux et commerciaux

- ☐ Chacun a défini ses objectifs personnels, familiaux et commerciaux.
- ☐ Un mécanisme (p. ex. des réunions familiales pour parler affaires) a été établi pour débattre des problèmes généraux de l'entreprise et de la planification de la relève.
- ☐ Grâce à ce mécanisme, chacun a eu l'occasion de parler de ses attentes, de ses besoins, de ses objectifs et de ses buts pour lui-même et pour l'entreprise agricole.
- ☐ La question d'un traitement juste et équitable des membres de la famille (agriculteurs et non-agriculteurs) a été abordée.

- ☐ Il y a eu des échanges sur la question de la prise de décisions et sur la façon dont les décisions seront prises à l'avenir.

Identification du ou des successeurs

- ☐ Il y a eu des échanges permettant à ceux qui le voulaient d'exprimer leur souhait de participer aux activités de l'entreprise et éventuellement de prendre la relève.

Évaluation de la compatibilité des buts et objectifs

- ☐ La famille a évalué la compatibilité des buts et des objectifs personnels, familiaux et commerciaux de chacun.
- ☐ Une stratégie a été élaborée pour remédier à d'éventuelles incompatibilités majeures.
- ☐ Les fondateurs ont examiné les aspects financiers et humains de leur départ à la retraite.

ÉTAPE 1 : COLLECTE ET ANALYSE DE DONNÉES

Améliorer les connaissances générales de la famille en matière de planification de la relève

- ☐ Les membres de la famille ont participé à un atelier ou à un séminaire d'introduction.
- ☐ Les membres de la famille ont pris connaissance de la documentation sur la planification de la relève (voir liste partielle de ressources à la fin de la présente fiche technique).
- ☐ La famille a commencé à parler de planification de la relève, à poser des questions et à demander des éclaircissements.
- ☐ Une décision a été prise relativement à la participation d'un facilitateur de l'extérieur (p. ex. pour guider la famille dans sa démarche).

Réunir les données techniques pertinentes

Ont été colligées dans un dossier les versions les plus à jour des documents suivants :

- ☐ testament(s);
- ☐ procuration(s);
- ☐ acte(s) de propriété;
- ☐ information sur les prêts hypothécaires et autres;
- ☐ information fiscale et déclarations d'impôt passées et courantes;
- ☐ dossiers financiers passés et courants;
- ☐ états financiers passés et courants;
- ☐ dossiers de production et de rendement passés et courants;
- ☐ information sur les comptes bancaires;
- ☐ information sur l'épargne et les placements en dehors de la ferme;
- ☐ information sur la planification de la retraite et l'épargne-retraite;
- ☐ liste à jour des créances et autres obligations;
- ☐ liste à jour des fournisseurs et des prestataires de services (avocats, comptables, nutritionnistes, fournisseurs d'aliments pour animaux, fournisseurs de matériel, etc.);
- ☐ tout autre document ou information lié à l'entreprise.

Analyser la viabilité et la rentabilité financières de l'entreprise agricole

- ☐ Une analyse financière de la ferme (p. ex. analyse des ratios et comparaison aux normes de l'industrie) a été faite.
- ☐ Il a été établi que l'entreprise générait dans l'immédiat un flux de trésorerie suffisant pour faire face à ses obligations financières courantes.
- ☐ Il a été établi que l'entreprise était rentable et viable dans l'immédiat.
- ☐ Dans le cas contraire, les changements à apporter ont été identifiés de manière à corriger la situation.
- ☐ Des prévisions financières ont été faites.
- ☐ Un plan d'action qui décrit les changements à apporter et l'orientation que prendra l'évolution de l'entreprise a été élaboré.
- ☐ Il a été établi si l'entreprise générait dans l'immédiat suffisamment de bénéfices (de profit) pour supporter un autre ménage.
- ☐ Les dépenses liées au coût de la vie de la famille supplémentaire ont été établies.
- ☐ On s'est demandé s'il y aura des changements majeurs à prévoir dans les besoins financiers de la famille au cours des années à venir (p. ex. mariage d'un membre de la famille actif dans l'entreprise, enfants à naître, achat ou construction d'une maison, etc.).

Étudier diverses données techniques

Diverses données techniques ont été colligées et analysées, notamment sur les sujets suivants :

- ☐ méthodes de cession;
- ☐ modalités financières de la cession;
- ☐ répercussions fiscales;
- ☐ répercussions juridiques;
- ☐ structure d'entreprise (à propriétaire unique, société de personnes, société par actions, etc.);

- ☐ ententes commerciales;
- ☐ mode de tenure (p. ex. affermage, tenure conjointe, tenure commune).

ÉTAPE 2 : FORMULATION DES SOLUTIONS ENVISAGÉES

- ☐ De nombreuses solutions ont été envisagées pour répondre autant que possible aux besoins de la famille et de l'entreprise, notamment en ce qui a trait au :
- ☐ mode de cession des droits de propriété, par achat, don, legs, etc., des éléments d'actif (p. ex. modalités d'acquisition de la propriété ou d'utilisation du matériel et de la machinerie, des terres, des bâtiments et des éléments d'actif productifs comme les cultures, les animaux d'élevage, les contingents).
- ☐ Différents leviers de financement (internes et externes) ont été étudiés. L'achat peut se faire par le recours à du financement externe, par la signature d'une hypothèque acquisitive, par une combinaison achat-don-legs, etc.
- ☐ Les structures d'entreprise possibles (à propriétaire unique, société de personnes, société par actions, etc.) ont été envisagées.
- ☐ Les considérations juridiques (p. ex. testament, procuration) ont été examinées. Des mécanismes de résolution de conflits ont été prévus dans les ententes commerciales.
- ☐ Les stratégies et répercussions fiscales ont été débattues.
- ☐ Les questions portant spécifiquement sur la retraite ont été étudiées, notamment :
  - ☐ sécurité financière à la retraite;
  - ☐ identification de la provenance des capitaux utilisés par les retraités;
  - ☐ identification des activités auxquelles participeront les retraités;
  - ☐ décision des retraités de maintenir un rôle actif dans le travail, la gestion et la propriété de l'entreprise agricole familiale;
  - ☐ endroit où chacun vivra.
- ☐ Les besoins en matière d'assurance (vie, invalidité, maladies graves) ont été étudiés.
- ☐ Si deux générations travailleront ensemble, on s'est arrêté aux points suivants :
  - ☐ division du travail, de la gestion, des rôles et des responsabilités;
  - ☐ perfectionnement des compétences et des connaissances du ou des successeurs;
  - ☐ signature d'un éventuel contrat de travail;
  - ☐ entente sur le partage des produits d'exploitation;
  - ☐ entente sur le partage des bénéfices;
  - ☐ contrat de location;
  - ☐ autres types de contrats;
  - ☐ inclusion dans les ententes d'un mécanisme de résolution de conflit;
  - ☐ traitement juste et équitable envers tous les enfants (et non seulement envers ceux qui pratiquent l'agriculture);
  - ☐ répercussions des décisions sur les employés qui ne font pas partie de la famille et influence de la transition sur leur situation.
- ☐ On a élaboré un certain nombre de scénarios et prévu les mesures d'urgence à prendre en cas, notamment, de désaccord, de catastrophe, de décès, d'invalidité et de divorce.
- ☐ L'intervention d'un facilitateur dans la démarche a été envisagée.
- ☐ Une équipe de conseillers a été identifiée. Cette équipe est à même de fournir des conseils utiles sur les différentes solutions envisagées au fur et à mesure de l'élaboration du plan.
- ☐ L'équipe de consultants peut comprendre :
  - ☐ un facilitateur;
  - ☐ un comptable (au fait de la fiscalité des entreprises agricoles);
  - ☐ un avocat;
  - ☐ un prêteur ou un conseiller en crédit;
  - ☐ un conseiller auprès des entreprises (qui peut être un facilitateur, mais pas nécessairement);
  - ☐ un planificateur financier;
  - ☐ un spécialiste de l'assurance;
  - ☐ et, bien entendu, les membres de la famille.
- ☐ Une « réunion d'affaires » a été tenue pour débattre des buts, des objectifs et des attentes ainsi que des solutions envisagées.
- ☐ Les possibilités et les décisions ont été consignées par écrit et les idées documentées.

ÉTAPE 3 : PRISE DES DÉCISIONS PRÉLIMINAIRES

- ☐ La famille a commencé à mettre en œuvre les solutions décrites à l'étape 2 et documente au fur et à mesure les décisions préliminaires qui concernent la cession des droits de propriété, le transfert du

travail, de la gestion et des pouvoirs et le départ à la retraite.

- ☐ Une ébauche des décisions préliminaires et du plan a été élaborée.

ÉTAPE 4 : CONCEPTION, ÉLABORATION, RÉDACTION ET RÉVISION

- ☐ Les successeurs se sont assurés que leur testament est à jour. Ils se sont demandés si des changements majeurs s'étaient produits depuis la dernière mise à jour de leur testament.
- ☐ Les successeurs se sont assurés que les procurations qu'ils ont signées sont à jour.
- ☐ La famille a mis sur papier les idées et plans intégrant les décisions préliminaires.
- ☐ Ces idées et ces plans décrivent la meilleure façon d'atteindre les objectifs de la famille relativement à l'entreprise agricole et au fond de terre.
- ☐ Il a été déterminé qui élaborera et préparera la première ébauche écrite du plan, c.-à-d. un membre de la famille, un facilitateur, un consultant (qui peut faire partie des Services spécialisés de planification d'entreprise), un comptable, un avocat ou autre.
- ☐ Le plan est mis par écrit et comprend :
  - ☐ résumé du plan global;
  - ☐ aperçu de l'entreprise;
  - ☐ plan stratégique avec description des buts et des attentes de l'entreprise et des personnes;
  - ☐ plan de retraite;
  - ☐ plan de transfert de la gestion, de la direction et du travail;
  - ☐ plan financier;
  - ☐ plan d'action et calendrier de mise en œuvre;
  - ☐ documents à l'appui.
- ☐ On considère d'inclure aussi les éléments suivants :
  - ☐ plan de formation et de perfectionnement pour la relève;
  - ☐ plan de communication;
  - ☐ plan d'urgence.
- ☐ L'équipe dirigeante de la ferme familiale (membres de la famille pratiquant l'agriculture) étudie l'ébauche du plan.
- ☐ Les idées et les conseils des différents conseillers ont été intégrés dans le plan.
- ☐ Le plan respecte les objectifs, buts et attentes de chacun (les membres de la famille qui travaillent activement dans l'entreprise).
- ☐ Des changements ont été identifiés pour remédier aux préoccupations et aux problèmes soulevés.
- ☐ Une révision a été faite avec les membres de la famille (pratiquant ou non l'agriculture). Ces derniers ont répondu à des questions comme les suivantes :
  - ☐ Le plan respecte-t-il les objectifs, buts, besoins et attentes de chacun?

☐Dans la négative, quels changements doivent être apportés pour résoudre ces problèmes?

- ☐ Le plan a été révisé en fonction des commentaires ainsi recueillis.
- ☐ L'équipe dirigeante de la ferme familiale s'est réunie avec tous les conseillers pour étudier le plan et en discuter, de manière à ce que celui-ci règle la plupart des problèmes et à ce que les éléments soient bien intégrés et harmonieux. Chaque conseiller a joué son rôle.
- ☐ Le comptable a fourni des conseils sur les conséquences fiscales des solutions de rechange et suggéré les meilleures façons de procéder aux transactions.
  - ☐ L'avocat a étudié la portée juridique des différentes ententes, a donné des conseils sur ce sujet et s'est assuré que la démarche respecte les dispositions législatives en vigueur.
  - ☐ Le prêteur s'est prononcé sur les possibilités de financement permettant la cession des éléments d'actif.
  - ☐ Le planificateur financier a contribué à la planification de l'épargne et du placement par les membres de la famille et l'entreprise, de même qu'à la planification de la retraite.
  - ☐ Le spécialiste de l'assurance a étudié les outils d'assurance-vie, d'assurance-invalidité et autres qui font partie du plan global.
  - ☐ Le conseiller auprès des entreprises et/ou le facilitateur (il peut s'agir de la même personne) ont examiné les stratégies et les conseils fournis par les autres professionnels et apporté des éclaircissements, au besoin.

- ☐ Toutes les parties du plan ont été revues et corrigées.
- ☐ Les membres de la famille (pratiquant l'agriculture ou non) ont eu la chance de tout étudier et de s'exprimer sur les solutions retenues.
- ☐ La démarche a été empreinte d'ouverture d'esprit.

ÉTAPE 5 : MISE EN ŒUVRE ET SURVEILLANCE

- ☐ Des copies de l'échéancier ont été distribuées aux membres de la famille.
- ☐ Le plan se traduit par des mesures concrètes. Qu'est-ce qui est fait? Que reste-t-il à faire?
- ☐ Le calendrier de mise en œuvre est respecté.
- ☐ Des échéances ont été déterminées pour réviser le plan et apporter les rajustements nécessaires.
- ☐ Le mérite de chacun est souligné.

RÉSUMÉ

La présente fiche technique résume les grandes étapes de la planification de la relève. Elle propose une liste de vérification qui veille à ce que ne soit oublié aucun des principaux éléments à prendre en considération à chacune des étapes.

AUTRES RESSOURCES DISPONIBLES

Fiches techniques du MAAARO destinées aux entreprises

Conseils sur la planification de la relève en agriculture, n° 08-044
Éléments du plan de relève d'une entreprise agricole, n° 10-024
Imposition sur la vente de biens d'entreprises agricoles, n° 08-048
Imposition lors du transfert des avoirs de l'entreprise agricole aux membres de la famille, n° 09-016
La société de personnes agricole, n° 02-048
La coentreprise agricole, n° 02-070
Sociétés d'exploitation agricole, n° 01-058
Avenues offertes aux agriculteurs confrontés à des difficultés financières, n° 08-034
Programmes et services à l'intention des agriculteurs ontariens, n° 09-054
Choix d'un conseiller en gestion d'entreprises agricoles, n° 09-034

Autres ressources du MAAARO

Gestion des entreprises agricoles du MAAARO
www.omafra.gov.on.ca/french/busdev/agbusdev.html
Liste des conseillères et conseillers approuvés pour la préparation d'une évaluation financière de l'exploitation agricole du MAAARO
www.omafra.gov.on.ca/french/busdev/farmfamadv-advisors.htm

Autres ressources

Site Web du Conseil canadien de la gestion d'entreprise agricole, à www.farmcentre.com. Une liste des conseillères et conseillers offrant des services de planification spécialisée de l'entreprise est accessible à www.farmcentre.com/Francais/FarmAdvisors/
Gestion de la ferme familiale transmise de génération en génération, www.farmcentre.com
Travailler ensemble..., www.farmcentre.com

SOURCES CONSULTÉES

Adaptation de :
Family Farm Business Advisor: Manual for Farm Families and Their Professional Advisors. Manitoba Agriculture, Manitoba Farm Business Management Program, 1996, chapitre 11.

La présente fiche technique a pour but de donner des renseignements généraux et non des avis spécifiques touchant des situations particulières. Quelques-uns des aspects juridiques et fiscaux qu'implique la planification de la relève en agriculture y sont décrits, mais ils ne doivent être considérés ni comme une interprétation ni comme une couverture exhaustive de la *Loi de l'impôt sur le revenu* ni des diverses dispositions législatives portant sur la planification de la relève en agriculture. Le gouvernement de l'Ontario n'assume aucune responsabilité envers les personnes qui utilisent ce document.

La version anglaise de la présente fiche technique a été révisée par **Christine Wenger**, chef intérimaire du programme de planification de la relève et des structures d'entreprise, MAAARO, Guelph, d'après la fiche technique originale rédigée par **Peter Coughlin**, MAAARO, Brighton.

Centre d'information agricole : 1 877 424-1300
Courriel : ag.info.omafra@ontario.ca
Bureau régional du Nord de l'Ontario : 1 800 461-6132
www.ontario.ca/maaaro

Ontario
POD
ISSN 1198-7138
Also available in English
(Order No. 10-025)

* 10-026 *